

= SECTION 3

企業価値を支える基盤

58

コーポレート・ガバナンス

72

リスクマネジメント

74

人材戦略

81

環境への取り組み

コーポレート・ガバナンス

社外取締役対談 1

堀場 厚

社外取締役
指名委員会委員長
報酬委員会委員長



大木 一昭

社外取締役



Q. 取締役会の雰囲気を感じてくたさい

堀場 ソフトバンクには想像していた大企業とは思えない雰囲気を覚えます。自由闊達に、皆さん忌憚のない意見をフランクに述べています。一方で取締役会においては、結論に向かって一直線に話を進められており、メリハリを感じます。私がCEOを務める(株)堀場製作所も、「日々の仕事を趣味のように楽しむことで、人生をより充実したものにしていこう」というおもしろいから、「おもしろおかしく」を社是にしており、

社風もフランクです。しかし我が社は取締役会でも、ちょっとした雑談を交えながら和やかに進行することがあるため、そういった企業文化の違いについても学ばせてもらっています。

大木 ソフトバンクの取締役会は形式にとらわれず、ざっくばらんに意見が飛び交っています。議論すべき事案が多く、しかもどれも重たい内容なので、限られた時間で結論を出すのが大変ですが、皆さん、説明慣れしていてスムーズに議案を処理できるのはすばらしいと思います。また、われわれ外部の者は、事前説明の場が設けられていて、そこで疑問点を解消させてもらえるのがありがたいです。

Q. ソフトバンクグループ(株)との親子上場関係についてはどのようにお考えですか

大木 親子上場をはじめから問題視するのは疑問です。ソフトバンクは日本の通信インフラを担う会社ですから、上場することで、親会社以外に株主を広げ、より幅広いステークホルダー、ひいては世の中の目線でより厳しくチェックされることは、非常に良いことだと思っています。

堀場 非上場である方が健全、とも言い切れませんよね。ソフトバンクの場合、投資会社であるソフトバンクグループ(株)の完全子会社であるよりも、上場することで、独自に資金調達し、事業成長を目指していく方が健全ですし、透明性も高まります。親子上場を巡っては、親会社の利益を優先して少数株主との間で利益相反が起きるとか、上場しても子会社のままでは独立性が担保されない、といったことがよく問題視されます。そうならないようにわれわれ社外取締役がいるわ

けですが、ソフトバンクでそのような不健全さを感じたことはありません。

私も創業者の父から厳しいことを言われてきました。それと少し重なる部分があって、確かに、ソフトバンクの創業者であり、親会社のトップでもある孫会長は常に熱く問いかけられてきます。しかし、執行サイドもしっかりした考えを持っていて、孫会長に対しても理路整然と答え、少数株主が不利益を被るような議論は皆無です。むしろ、「Beyond Carrier」戦略を推進するうえで、その問いかけから大きな刺激を受けているように感じます。各議案は、孫会長のツルの一声で何かが決まることはなく、それぞれ取締役の判断で承認されていますので、独立性も担保されています。

大木 孫会長が何を言っているかというところ、結局のところ、ステークホルダーに配慮しつつ、利益を最大化するにはどうしたらよいかという投げかけをしているわけです。それらは、親会社にとって都合の良い話ではなく、少数株主の方々にも等しく還元される話です。目的としていることは健全なカタチで利益を増やそうということで、みんな同じですから、全く問題を感じていません。

ただし、投資会社であるソフトバンクグループ(株)との関係とは少し違って、ソフトバンクが親会社の立場であるZホールディングスとの関係となると、同じ顧客にアプローチすることが多々ありますので、Win-Winの関係で協業しつつも、経営の独立性と利益相反に抵触しないよう、十分配慮する必要があります。もっとも、事業間のシナジーが非常に大きく、2020年3月期は実際にその成果を上げて互いの少数株主に還元できていますので、Zホールディングスを子会社化してより密に協業していること自体は、間違っていないと考えています。

Q. SDGsを意識した経営についてはどのような意見をお持ちですか

大木 このたび、ソフトバンクはSDGsの解決に貢献できる分野としてマテリアリティを特定しましたが、以前から、例えば、コアの通信インフラでは、最重要課題として、どこでどんな災害が起きようとも、絶対につながるようにさまざまな取り組みをしています。それはSDGsのためにということではなく、当たり前のこととしてずっと努力しています。むしろ、

SDGsを意識せずとも、ちゃんとそれに貢献できていることが非常に誇らしいことだと思っています。

堀場 正直、SDGsを急に強調する風潮には少し違和感を持っています。世の中と向き合い、正しい経営をしていれば、自然にSDGsのベクトルになるはず。多くの日本企業が昔から経営理念に掲げ、ずっと目指していることです。なので、SDGsを新たな考え方として捉えるのではなく、自社の事業活動が正しい方向に向いているかをチェックするために利用すべきではないでしょうか。SDGsはスピリットとして、経営の根底にあるべきものだと考えます。それともう一つ、SDGsは、企業として何ができるのかを問うているので、事業外の社会貢献活動が目的ではなく、やはり自分たちが企業の存在価値として、仕事をすればするほど、いろんな意味で世の中に価値を与えられるということが重要です。この点において、ソフトバンクは、世の中に絶対に必要な通信インフラを提供し、さらにデジタル技術で社会問題を解決する方向でビジネスを拡大させていますので、まさにSDGsのど真ん中に位置しているといえます。



コーポレート・ガバナンス

社外取締役対談 2

上釜 健宏

社外取締役



植村 京子

社外取締役



Q. 取締役会の雰囲気を感じさせてください

上釜 本当にいつもワクワクします。「Beyond Carrier」戦略は他社と差別化できるところで、Beyondの部分を楽しめますし、M&A含めいろいろな話が次から次へとあって、しかもものすごいスピードで進めていく、このような会社は他にはないと思います。

植村 私もソフトバンクならではの活気をすごく感じます。事前に話をある程度まとめていて、取締役会は議案の承認・決議の場と思いきや、事前説明にはなかった議論が侃々諤々

と始まることもあり、非常に面白いですよ。一般的に社内同士で割れる取締役会はあまりないですが、逆にそういう議論を直に聞いて納得感が高まることが多いです。外部の意見にも耳を傾けながら、自分達はもっと変わらなきゃいけないという意識を強く感じますし、宮内社長はリーダーとして自分の考えを強く持っていて、孫会長の意見に対しても執行サイドの主張をストレートに返したり、活発に意見を交わしています。

上釜 それと、取締役会前の事前説明会で、社外のわれわれは疑問点をすべてぶつけていますが、その場で答えられない場合、取締役会に修正されて出てくるので、われわれの意見はしっかり反映されているという印象も持っています。さらに、取締役会が終わってから戦略討議という場があって、次の決議事項になりそうなことをオフィシャルに説明していただきます。われわれも背景や狙いを理解していないと判断のしようがないので非常にありがたいです。

植村 また、戦略討議では、実現できるとすばらしいなという次世代に向けた未来を描いた世界が動画で紹介されたりして、非常に分かりやすく、討議はポジティブ色の雰囲気になります。それと、取締役会や戦略討議でも、常に客観的データで主張をバックアップする文化が定着しています。そのような時に私たちは外部の目線で冷静に意見を述べるのが求められていると思っています。

上釜 確かに、未来志向の成長戦略では過度に楽観的になる部分はあると思いますが、例えばeコマース市場が拡大する中で、Zホールディングスとのシナジーが楽しみな状況です。ですから私は、もちろんリスクにも注視した上で腹落ちしたら、背中を押すスタンスでいます。



Q. 後継者に必要と考える資質を教えてください

上釜 コロナ禍をきっかけに、社会もビジネスも大きく変わる方向にありますので、将来をクリエイティブにイメージして何をすべきか示せる人、私はリーダーの資質とはそこに尽きると考えています。どの能力も平均で標準以上という人よりも、先を見通してみんなを引っ張る力が突出している人が必要だと考えています。日本人には少ないタイプかもしれませんが、ソフトバンクの場合、そういう人でないとリーダーは務まらないと思います。

植村 それと逆境に強い人ですね。ソフトバンクはさまざまなことに挑戦していて、よく荒波にもまれる会社なので、しっかり逆境を生き抜けるタフさは必要です。もう一つ、やってみただけで違うとわかったら、すぐに切り替えて撤退する勇気を持てる人です。こんなにつぎ込んだのにといい声が必要ですが、それでも引き返す勇気、これは必要でしょう。はじめる決断よりやめる決断の方がはるかに難しいですが、ソフトバンクではその判断が常に求められます。

Q. 役員報酬の決定プロセスはどのように行われていますか

上釜 役員報酬を決めるプロセスは、基本報酬と業績連動報酬で構成されていて、その指標や算式も全部オープンにしています。非常に透明性が高くフェアに決められています。報酬額も同業種などとの比較で、妥当性を検討しています。

植村 基本報酬より業績連動のウエイトが大きく、さらに、業績連動報酬は、現金と株式を半々にしていて、株式の価格の上昇を使命として負っている、という仕組みになっていると思います。

Q. SDGsを意識した経営、マテリアリティの特定について意見をお聞かせください

上釜 SDGsを考慮して短期間によく整理したと率直に感心しています。もっとも綺麗にまとめて掲げるだけでは意味がありませんので、実際どれほどのインパクトを与えているのか、これからの議論がより重要になってくると思います。今



はあらゆる可能性を排除せず幅広く認識していますが、さまざまな事業を展開していく中で、重要な部分がより明確になることでもう少しテーマは絞り込まれてくるかもしれません。

植村 私は、SDGsを世界共通の成長戦略と捉えています。SDGs自体はアンチテーゼが少ないので、あの目標を持って事業を進めることが自ずと成長につながるということだと思います。例えば、貧困問題は情報や教育格差と結びついており、その意味では通信インフラの整備が重要になってきます。そこで、カバーエリアの拡大やコストダウンへの企業努力が始まります。さまざまな格差をなくしていくという方向性を出して世の中の底上げを図る、つまり、持てる者だけが栄える世の中にしてはいけない、こういう発想で、ソフトバンクの経営資源をSDGsに役立て、事業を横展開していくという視点が重要なのだと思います。

コーポレート・ガバナンス

取締役会への出席を通じ、取締役会の意思決定の状況および各取締役に対する監督義務の履行状況を監視し検証しています。さらに、取締役等に加え、主要な子会社の取締役および監査役等への定期的な聴取などを通じて、取締役の職務執行について監査しています。

監査役会は、事業年度ごとに監査の方針や計画および重点監査項目を定め、原則として月1回開催し、重点監査項目に基づく取締役の職務執行状況を確認するために内部統制システムに係る各部署から定期的に報告を受け、業務執行の適正性について、確認を行っています。さらに、四半期毎に会計監査人から監査に関する経過・結果等の報告を受けるとともに、情報・意見交換を行っています。また、必要に応じて取締役等から個別案件に関する説明を受けています。

監査の基本方針・重点監査項目	
<p>監査役会では監査方針および重点監査項目を定め監視・監督を行っています。関係部門や会計監査人から報告聴取を行うほか、各監査役から活動報告等を受け議論するなど、活発に意見交換が行われています。</p>	
<p>1. 監査の基本方針</p> <p>監査役は、法令・定款および監査役監査規程の定めるところに従い、取締役の業務執行の監査を実施することにより当社の健全で持続的な成長を確保し、社会の信頼に応える良質な企業統治体制を確立するために職務を遂行する。また、内部監査室、内部統制部および会計監査人との緊密な連携により、監査の効率性、監査の品質向上に努める。なお、監査役監査は「監査役会規則」および「監査役監査規程」に基づいて実施する。</p>	<p>2. 重点監査項目</p> <p>(1)適法性等監査 (2)内部統制システム監査 (3)取締役会等の意思決定監査 (4)情報開示の監査 (5)グループ経営の監査 (6)会計監査人の評価 (7)IFRS・接続会計の取り組み状況確認 (8)BCM、事故対応の確認 (9)電波行政動向への対応の確認</p>

監査役会メンバー

島上 英治	常勤監査役
山田 康治	常勤社外監査役
君和田 和子	監査役
阿部 謙一郎	社外監査役

内部監査室

内部監査室(2020年6月25日現在で27人)は、社長直下の独立した組織として、当社の業務全般を対象に内部監査を実施しており、業務の遵法性および内部統制の有効性等を評価しています。内部監査の結果については、当社の社長ならびに取締役会に報告し、併せて監査役に説明しています。また、親会社として子会社を対象とした監査を実施するとともにグループ会社の監査部門と連携を図りグループ全体のガバナンス強化に努めています。さらに、監査品質向上を目的とした取り組みとして内部または外部による品質評価を実施しています。

社外取締役・社外監査役のサポート体制

議題の具体的な内容を理解した上で、取締役会に臨めるよう、社外監査役を含む全役員に対して、取締役会事務局が事前にと取締役会資料を送付し、必要に応じて補足説明なども行っています。このほか、社外監査役を含む全監査役の業務をサポートする組織として監査役室を設置しており、専任のスタッフが監査役の指示の下で、情報収集や調査などを行っています。

SECTION 1	SECTION 2	SECTION 3	SECTION 4	Appendix
-----------	-----------	-----------	-----------	----------

取締役・監査役の選任理由

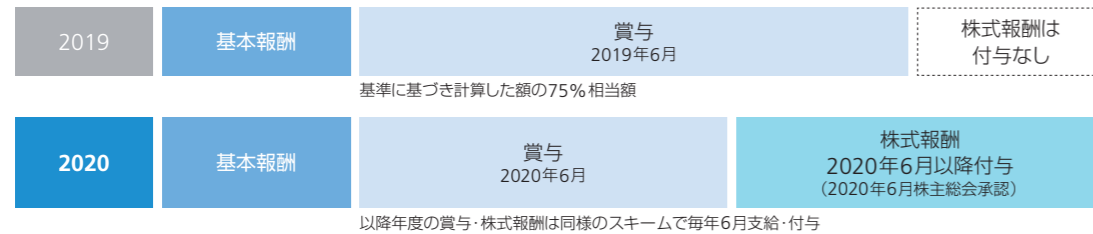
氏名	選任理由
孫 正義 取締役会長	ソフトバンクグループ(株)創業者として企業経営・事業戦略・M&A等に関する豊富な知識、経験を有しています。当社の経営判断・意思決定の過程において、同氏の助言を当社グループのさらなる成長に活かすため、取締役として選任しています。
宮内 謙 代表取締役 社長執行役員 兼 CEO	2003年1月にソフトバンクBB(株)(現当社)取締役副社長就任、固定通信事業の成長に尽力し、2006年4月に当社取締役就任以降は、移動通信事業の成長にも尽力してきました。2015年4月に当社代表取締役社長に就任してからは「Beyond Carrier」戦略に基づき、国内通信事業のみならず、インターネットを軸とした新領域分野への事業拡大を積極的に行っています。当社グループのさらなる成長を牽引するために、取締役として選任しています。
榛葉 淳 代表取締役 副社長執行役員 兼 COO	2006年4月に当社常務執行役に就任して以来、主にコンシューマ領域の事業統括責任者など当社における重要な役割を歴任し、当社の成長に貢献してきました。また、2017年4月からは当社代表取締役副社長に就任しており、当社グループのさらなる成長を牽引するために、取締役として選任しています。
今井 康之 代表取締役 副社長執行役員 兼 COO	2007年10月に当社執行役に就任して以来、主に法人事業領域の事業統括責任者など当社における重要な役割を歴任し、当社の成長に貢献してきました。また、2017年4月からは当社代表取締役副社長に就任しており、当社グループのさらなる成長を牽引するために、取締役として選任しています。
宮川 潤一 代表取締役 副社長執行役員 兼 CTO	インターネット企業の経営者を経て、2006年4月に当社取締役専務執行役(CTO)に就任して以来、主にテクノロジー領域の事業統括責任者など当社における重要な役割を歴任し、当社の成長に貢献してきました。また、2018年4月からは当社代表取締役副社長に就任しており、当社グループのさらなる成長を牽引するために、取締役として選任しています。
藤原 和彦 取締役 専務執行役員 兼 CFO	2006年4月に当社常務執行役(CFO)に就任して以来、一貫して経営企画、財務経理、購買を中心にガバナンス領域の統括責任者として重要な役割を担い、当社の成長に貢献してきました。当社グループのさらなる成長を牽引するために、取締役として選任しています。
川邊 健太郎 取締役	2012年4月にヤフー(株)(現Zホールディングス(株))最高執行責任者(COO)に就任して以来、同社の積極的な事業展開を進める等、経営者としての豊富な知識と経験を有しています。当社の経営判断・意思決定の過程において、同氏の助言を当社グループのさらなる成長のために活かすため、取締役として選任しています。
堀場 厚 社外取締役 独立役員	1992年から現在に至るまで28年間にわたり(株)堀場製作所代表取締役を務め、グローバルに同社グループの成長をリードする等、豊富な経営経験を有しております。同氏の知識と経験に基づき当社の経営を監督していただくとともに、当社経営全般に助言を頂戴することによりさらなる当社グループの成長およびコーポレート・ガバナンス強化に寄与していただくため社外取締役として選任しています。
上釜 健宏 社外取締役 独立役員	2006年から12年間にわたりTDK(株)代表取締役を務め、同社事業の収益力の強化や事業領域の拡大にリーダーシップを発揮してきた豊富な経営経験を有しています。同氏の知識と経験に基づき当社の経営を監督していただくとともに、当社経営全般に助言を頂戴することによりさらなる当社グループの成長およびコーポレート・ガバナンス強化に寄与していただくため社外取締役として選任しています。
大木 一昭 社外取締役 独立役員	公認会計士として豊富な知識と経験を有しています。同氏の知識と経験に基づき当社の経営を監督していただくとともに、当社経営全般に助言を頂戴することによりさらなる当社グループの成長およびコーポレート・ガバナンス強化に寄与していただくため社外取締役として選任しています。
植村 京子 社外取締役 独立役員	弁護士として豊富な知識と経験を有しています。同氏の知識と経験に基づき当社の経営を監督していただくとともに、当社経営全般に助言を頂戴することによりさらなる当社グループの成長およびコーポレート・ガバナンス強化に寄与していただくため社外取締役として選任しています。
島上 英治 常勤監査役	2017年3月まで当社執行役員 兼 CCO人事総務統括総務本部本部長を務めるなど、ガバナンス、コンプライアンス分野に関する豊富な知識や経験を有しているほか、グループ企業の代表取締役社長などを務め、企業経営に関する豊富な知識や経験も有しています。それらの知識と経験に基づく専門的・多角的な見地から監査していただくために、監査役として選任しています。
山田 康治 常勤社外監査役 独立役員	金融機関におけるリスク管理・コンプライアンスに関する豊富な知識と経験があり、財務および会計に関する相当程度の知見を有しています。その知識と経験に基づく専門的な見地から監査していただくとともに、より独立した立場からの監査を確保するため、社外監査役として選任しています。
君和田 和子 監査役	公認会計士として豊富な知識と経験を有しており、ソフトバンクグループ(株)の常務執行役員経理統括を務めています。その知識と経験に基づく専門的な見地から監査していただくために、監査役として選任しています。
阿部 謙一郎 社外監査役 独立役員	公認会計士として豊富な知識と経験を有しています。その知識と経験に基づく専門的な見地から監査いただくとともに、より独立した立場からの監査を確保するため、社外監査役として選任しています。

コーポレート・ガバナンス

役員報酬

業績連動報酬の変更について

2020年業績連動報酬は「現金報酬：株式報酬＝1：1」



取締役と株主の皆さまとの一層の価値共有を進めることを目的として、2020年3月期のストックオプションの報酬枠を廃止し、2021年3月期は新たに譲渡制限付株式報酬制度を実施することを決定いたしました。

取締役(社外取締役を除く)の報酬体系について

(図1) 役職別の基本報酬・業績連動報酬の構成



報酬構成

取締役(社外取締役を除く)の報酬は、固定的な報酬に加え短期業績および中長期企業価値向上へのインセンティブを引き出すため、基本報酬と業績連動報酬の構成としています。

基本報酬は、役職ごとに年額を定め毎月現金で定額を支給します。業績連動報酬は、役職別に定める基準額に対し、当期の業績の目標達成度に応じた支給率(0~1.5倍、目標:1.0倍)を乗じて支給します。なお、業績連動報酬は、現金報酬と株式報酬の構成としており、その支給割合を「現金報酬：株式報酬＝1：1」と決めています(図1)。

また、当社グループの支払方針として、グループ会社の役員を兼任している取締役の報酬は主たる会社から支払う方針であり、取締役孫正義氏および取締役川邊健太郎氏に対する報酬は、支給の対象外としています。

業績連動報酬の算定方法

業績目標達成度を決定する指標は、親会社の所有者に帰属する純利益と営業利益(連結ベース)を採用しています。それぞれの業績連動部分は、業績指標の目標達成度等に応じて0~1.5倍(目標:1.0倍)の比率で変動します。業績指標の目標達成度に応じて設定された比率に対し、それぞれ50%ずつ乗じて、業績目標達成度の係数を算出します*(図2)。

(図2) 業績連動報酬の算定方法

$$\text{業績連動報酬} = \text{役職別基準額} \times \left(\frac{\text{純利益係数} \times 50\% + \text{営業利益係数} \times 50\%}{\text{業績目標達成度}} \right)$$

*なお、親会社の所有者に帰属する純利益と営業利益の採用に当たり、減損などの特殊要因、他の経営指標(FCF等)や重大な不祥事や事故など特段の勘案すべき要素があった場合には、報酬委員会に諮問し、係数を決定します。

取締役の報酬等の額またはその査定方法の決定権限

権限を有する者または名称：取締役会

権限の内容：報酬委員会の提言に基づく取締役報酬の決定

裁量の範囲：取締役の報酬設計および業績連動報酬の原資総額、個人別配分の妥当性に関する決定

取締役の報酬等の額またはその算定方法の決定に関する方針の決定に関する委員会

報酬委員会は、当社取締役の個人別の報酬に関する提言のほか、役員報酬プログラムの提言を取締役にいたします。報酬委員会は、役員報酬の客観性や透明性を確保するため、委員長を社外取締役とし、代表取締役社長執行役員および社外取締役で構成しています。

役員報酬の総額

(単位:百万円)

役員区分	報酬等の総額	報酬等の種類別の総額				対象となる 役員の員数 (人)
		基本報酬	業績連動報酬		その他	
			現金報酬	株式報酬		
取締役(社外取締役を除く)	2,034	432	628	628	345	6
監査役*(社外監査役を除く)	14	14	-	-	-	2
社外取締役	48	48	-	-	-	4
社外監査役	16	16	-	-	-	2

*監査役には、当事業年度中に退任した監査役1人を含んでいます。

提出会社の役員ごとの連結報酬等の総額等

(単位:百万円)

氏名	連結報酬等の 総額	役員区分	会社区分	報酬等の種類別の総額			
				基本報酬	業績連動報酬		その他
					現金報酬	株式報酬	
宮内 謙	608	取締役	提出会社	120	200	200	89
榛葉 淳	355	取締役	提出会社	84	113	113	45
今井 康之	355	取締役	提出会社	84	113	113	45
宮川 潤一	355	取締役	提出会社	84	113	113	45
藤原 和彦	270	取締役	提出会社	60	89	89	33
川邊 健太郎	223	取締役	Zホールディングス㈱	85	98	40	0

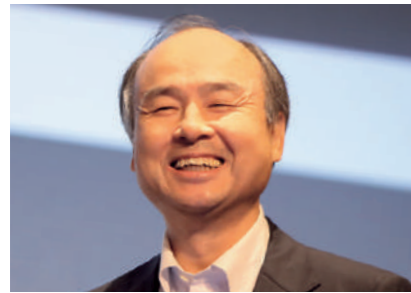
*連結業績などの総額が1億円以上である者に限定して記載しています。

報酬などの額の決定過程

会議体名称	報酬委員会			取締役会
開催日	2019年12月23日	2020年3月24日	2020年4月27日	2020年5月26日
参加者	堀場 厚(委員長) 上釜 健宏 大木 一昭 植村 京子 宮内 謙 (委員全員出席)			取締役および監査役 (全員出席)
議題内容	業績連動指標の確認・ 株式報酬プランの検討	業績連動指標の確認	役員ごとの個別報酬額の 承認・決定 開示書類の確認	報酬委員会による提言内容の 確認・決定 役員ごとの個別報酬額の承認

コーポレート・ガバナンス

取締役および監査役 (2020年6月25日現在)



孫 正義

取締役会長

1981年 ㈱日本ソフトバンク (現ソフトバンクグループ㈱)設立 代表取締役社長
 1996年 ヤフー㈱(現Zホールディングス㈱) 代表取締役社長
 2006年 ボーダフォン㈱(現当社)取締役会議長 代表執行役社長 兼 CEO
 2007年 当社代表取締役社長 兼 CEO
 2015年 当社代表取締役会長
 2015年 ヤフー㈱(現Zホールディングス㈱)取締役(現任)
 2016年 ソフトバンクグループインターナショナル合同会社 (現ソフトバンクグループジャパン㈱) 職務執行者
 2017年 ソフトバンクグループ代表取締役会長 兼 社長(現任)
 2018年 当社取締役会長(現任)
 2018年 ソフトバンクグループジャパン㈱代表取締役(現任)



宮内 謙

代表取締役 社長執行役員 兼 CEO

1977年 社団法人日本能率協会入職
 1984年 ㈱日本ソフトバンク (現ソフトバンクグループ㈱)入社
 1988年 同社取締役
 1993年 同社常務取締役
 1999年 ソフトバンク・コマース㈱(現当社) 代表取締役社長
 2003年 ソフトバンクBB㈱(現当社)取締役副社長
 2006年 ボーダフォン㈱(現当社)取締役 執行役副社長 兼 COO
 2007年 当社取締役、代表執行役副社長 兼 COO
 2007年 当社代表取締役副社長 兼 COO
 2012年 ヤフー㈱(現Zホールディングス㈱)取締役(現任)
 2013年 ソフトバンク㈱(現ソフトバンクグループ㈱) 代表取締役副社長
 2014年 ソフトバンクコマース&サービス㈱ (現SB C&S㈱)代表取締役会長
 2015年 当社代表取締役社長 兼 CEO
 2018年 ソフトバンクグループ㈱取締役(現任)
 2018年 当社代表取締役社長 社長執行役員 兼 CEO
 2018年 当社代表取締役 社長執行役員 兼 CEO(現任)



榛葉 淳

代表取締役 副社長執行役員 兼 COO

1985年 ㈱日本ソフトバンク (現ソフトバンクグループ㈱)入社
 2005年 ソフトバンクBB㈱(現当社)取締役
 2006年 ボーダフォン㈱(現当社)常務執行役員
 2007年 ソフトバンクBB㈱(現当社) 取締役常務執行役員
 2007年 当社常務執行役員
 2012年 当社取締役専務執行役員
 2015年 当社専務取締役
 2017年 当社代表取締役副社長 兼 COO
 2017年 ソフトバンク・ペイメント・サービス㈱ (現SBペイメントサービス㈱) 代表取締役社長 兼 CEO(現任)
 2018年 当社代表取締役 副社長執行役員 兼 COO(現任)



川邊 健太郎

取締役

1996年 ㈱電脳隊取締役
 1999年 ㈱電脳隊代表取締役社長
 1999年 ビー・アイ・エム㈱取締役
 2000年 ヤフー㈱(現Zホールディングス㈱)入社 Yahoo!モバイル担当プロデューサー
 2007年 当社Yahoo!ニュースプロデューサー
 2012年 同社最高執行責任者(COO)執行役員 兼 メディア事業統括本部長
 2012年 同社副社長 最高執行責任者(COO) 兼 メディアサービスカンパニー長
 2014年 同社取締役副社長 最高執行責任者(COO) 常務執行役員
 2015年 同社副社長執行役員 最高執行責任者(COO)
 2018年 同社最高経営責任者(CEO) 副社長執行役員
 2018年 同社代表取締役社長 社長執行役員 最高経営責任者(CEO)(現任)
 2018年 当社取締役(現任)
 2019年 ヤフー㈱代表取締役社長 社長執行役員 最高経営責任者(CEO)(現任)
 2020年 ㈱ZOZO取締役(現任)



堀場 厚

社外取締役 独立役員

1972年 ㈱堀場製作所入社
 1982年 同社取締役
 1988年 同社専務取締役
 1992年 同社代表取締役社長
 1995年 ㈱工ステック(現堀場工ステック)代表取締役社長
 2005年 ㈱堀場製作所代表取締役会長 兼 社長
 2016年 ㈱堀場工ステック代表取締役会長(現任)
 2018年 ㈱堀場製作所代表取締役会長 兼 グループCEO(現任)
 2018年 当社社外取締役(現任)



上釜 健宏

社外取締役 独立役員

1981年 東京電気化学工業㈱(現TDK㈱)入社
 2002年 同社執行役員
 2003年 同社常務執行役員
 2004年 同社取締役専務執行役員
 2006年 同社代表取締役社長
 2016年 同社代表取締役会長
 2017年 オムロン㈱社外取締役(現任)
 2018年 ヤマハ発動機㈱社外取締役(現任)
 2018年 当社社外取締役(現任)
 2018年 TDK ㈱ミッションエグゼクティブ(現任)



今井 康之

代表取締役 副社長執行役員 兼 COO

1982年 鹿島建設㈱入社
 2000年 ソフトバンク㈱ (現ソフトバンクグループ㈱)入社
 2007年 当社執行役員
 2008年 当社常務執行役員
 2012年 当社取締役専務執行役員
 2015年 当社専務取締役
 2017年 当社代表取締役副社長 兼 COO
 2018年 当社代表取締役 副社長執行役員 兼 COO(現任)



宮川 潤一

代表取締役 副社長執行役員 兼 CTO

1991年 ㈱ももたろうインターネット代表取締役社長
 2000年 名古屋めたりっく通信㈱(現当社) 代表取締役社長
 2002年 東京めたりっく通信㈱(現当社) 代表取締役社長
 2002年 大阪めたりっく通信㈱(現当社) 代表取締役社長
 2002年 ㈱ディーティーエイチマーケティング(現当社) 代表取締役社長
 2003年 ソフトバンクBB㈱(現当社)取締役
 2006年 ボーダフォン㈱(現当社)取締役専務執行役員 (CTO)
 2007年 当社取締役専務執行役員 兼 CTO
 2014年 当社取締役専務執行役員
 2014年 Sprint Corporation, Technical Chief Operating Officer
 2015年 当社専務取締役
 2015年 Sprint Corporation, Senior Technical Advisor
 2017年 当社専務取締役 兼 CTO
 2018年 当社代表取締役 副社長執行役員 兼 CTO(現任)



藤原 和彦

取締役 専務執行役員 兼 CFO

1982年 東洋工業㈱(現マツダ㈱)入社
 2001年 ソフトバンク㈱ (現ソフトバンクグループ㈱)入社
 2001年 同社関連事業室 室長
 2003年 ソフトバンクBB㈱(現当社)経営企画本部長
 2004年 同社取締役CFO
 2006年 ボーダフォン㈱(現当社)常務執行役員(CFO)
 2007年 当社取締役専務執行役員 兼 CFO
 2012年 当社取締役専務執行役員 兼 CFO
 2014年 ソフトバンク㈱ (現ソフトバンクグループ㈱) 取締役 常務執行役員
 2015年 当社専務取締役 兼 CFO
 2015年 ヤフー㈱(現Zホールディングス㈱)取締役
 2016年 同社取締役監査等委員
 2016年 ソフトバンクグループ㈱常務執行役員
 2017年 同社専務執行役員
 2018年 当社取締役 専務執行役員 兼 CFO(現任)
 2019年 ヤフー㈱(現Zホールディングス㈱)取締役(現任)



大木 一昭

社外取締役 独立役員

1984年 青山監査法人入所
 2003年 中央青山監査法人、代表社員
 2006年 あらた監査法人(現PwCあらた有限責任監査法人)代表社員
 2017年 大木公認会計士事務所所長(現任)
 2017年 欧州静岡銀行社外取締役(現任)
 2018年 ニッセイプライベートリート投資法人監督役員(現任)
 2018年 当社社外取締役(現任)
 2018年 千代田監査法人統括代表社員(現任)



植村 京子

社外取締役 独立役員

1994年 大阪地方裁判所判事補
 2004年 静岡家庭裁判所沼津支部判事
 2005年 横浜地方裁判所判事
 2008年 弁護士登録
 2008年 LM法律事務所 弁護士
 2009年 ヤフー㈱(現Zホールディングス㈱)社外監査役
 2017年 MS&ADインシュアランス グループホールディングス社外監査役(現任)
 2018年 当社社外取締役(現任)
 2018年 深山・小金丸法律会計事務所 弁護士(現任)

○ 指名委員
 ● 指名委員会委員長
 ▲ 報酬委員
 ▲ 報酬委員会委員長

コーポレート・ガバナンス



島上 英治
常勤監査役

1982年 日産自動車(株)入社
2000年 日本テレコム(株)(現当社)入社
2001年 ジェイフォン(株)(現当社)入社
2003年 同社人事企画部長
2007年 ソフトバンク(株)
(現ソフトバンクグループ(株))
総務部部長
2008年 当社人事総務統括総務本部 執行役員本部長
2011年 ソフトバンクアットワーク(株)
(現SBアットワーク(株))代表取締役社長
2013年 SB U.S. LLC Company Representative and
CEO
2014年 当社執行役員 兼 CCO
人事総務統括総務本部 本部長
2018年 SBエナジー(株)監査役(現任)
2018年 Bloom Energy Japan(株)監査役(現任)
2019年 当社顧問
2019年 当社常勤監査役(現任)



山田 康治
常勤社外監査役 **独立役員**

1980年 ㈱富士銀行(現㈱みずほ銀行)入行
1999年 同行グローバル企画部 参事役
2000年 富士投信投資顧問(株)
(現アセットマネジメントOne(株))出向
2009年 ㈱みずほコーポレート銀行
(現㈱みずほ銀行)退行
2010年 みずほ投信投資顧問(株)
(現アセットマネジメントOne(株))
執行役員法務・コンプライアンス部長
兼 情報管理室長
2012年 同社執行役員 総合リスク管理部長
兼 コンプライアンス部長
兼 情報管理室長
2014年 同社常務取締役 兼 常務執行役員 リスク管理グ
ループ長
兼 コンプライアンス・リスク管理部長
兼 情報管理室長
2014年 同社常務取締役
兼 常務執行役員 リスク管理グループ長
2016年 同社退職
2016年 当社常勤社外監査役(現任)



君和田 和子
監査役

1982年 公認会計士2次試験合格
1983年 デロイト・ハスキンス・アンド・セルズ公認会計士共
同事務所(現有限責任監査法人トーマツ)入所
1986年 公認会計士3次試験合格 公認会計士登録
1995年 マリンクロットメディカル(株)入社
1996年 ソフトバンク(株)
(現ソフトバンクグループ(株))入社
2000年 同社経理部長
2004年 同社経理部長 兼 関連事業室長
2007年 同社経理部長 兼 内部統制室長
2012年 同社執行役員経理部長 兼 内部統制室長
2014年 当社社外監査役
2016年 当社監査役(現任)
2016年 ソフトバンクグループ(株)執行役員 経理統括
2017年 同社常務執行役員 経理統括(現任)
2018年 ヤフー(株)(現Zホールディングス(株))
取締役監査等委員



阿部 謙一郎
社外監査役 **独立役員**

1980年 プライスウォーターハウスコピーライター事務所
入所
2002年 中央青山監査法人代表社員
2006年 あらた監査法人
(現PwCあらた有限責任監査法人)代表社員
2012年 公認会計士阿部謙一郎事務所所長(現任)
2012年 ジボダン ジャパン(株)常勤社外監査役
2013年 ㈱フジクラ社外取締役
2015年 公益社団法人ジャパン・プロフェッショナル・バス
ケットボールリーグ監事
2016年 ジボダン ジャパン(株)社外監査役
2016年 当社社外監査役(現任)
2017年 ㈱フジクラ社外取締役監査等委員(現任)

専務執行役員

専務執行役員

久木田 修一

専務執行役員 兼 CNO*1
佃 英幸

専務執行役員

エリック・ガン

専務執行役員 兼 CHRO*2

青野 史寛

常務執行役員

常務執行役員

本田 欣也

高島 謙一

菅野 圭吾

寺尾 洋幸

常務執行役員 兼 CDO*3

佐々木 一浩

常務執行役員

桶谷 拓

三宅 富男

佐藤 貞弘

藤長 国浩

常務執行役員 兼 CS*4

筒井 多圭志

常務執行役員

関和 智弘

常務執行役員 兼 CIO*5

牧園 啓市

*1 CNO(チーフネットワークオフィサー)は、最高ネットワーク責任者です。
*2 CHRO(チーフヒューマンリソースズオフィサー)は、最高人事責任者です。
*3 CDO(チーフデータオフィサー)は、最高データ責任者です。
*4 CS(チーフサイエンティスト)は、最高研究者です。
*5 CIO(チーフインフォメーションオフィサー)は、最高情報責任者です。

コーポレート・ガバナンス体制一覧(2020年6月24日現在)



社外役員の取締役会等への出席状況

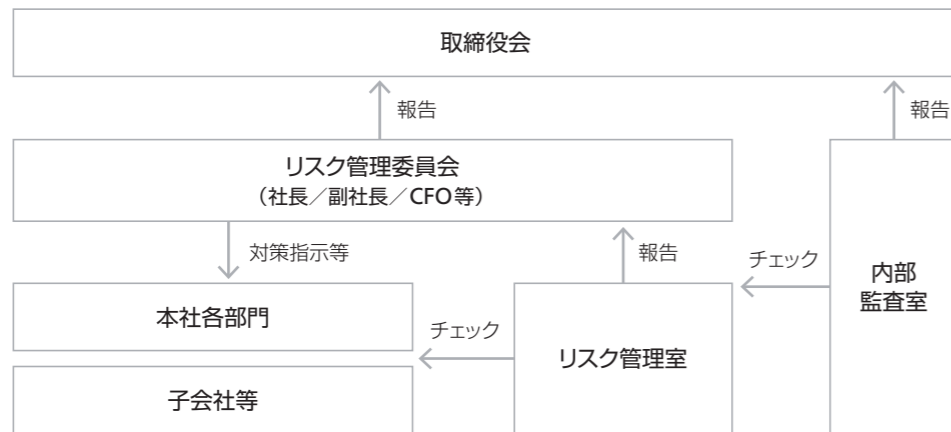
氏名	取締役会	2020年3月期における取締役会・委員会への出席状況 (出席回数/開催回数)		
		指名委員会	報酬委員会	監査役会
堀場 厚	社外取締役 独立役員	14/14回	2/2回	3/3回
上釜 健宏	社外取締役 独立役員	14/14回	2/2回	3/3回
大木 一昭	社外取締役 独立役員	14/14回	2/2回	3/3回
植村 京子	社外取締役 独立役員	14/14回	2/2回	3/3回
山田 康治	常勤社外監査役 独立役員	14/14回		17/17回
阿部 謙一郎	社外監査役 独立役員	14/14回		17/17回

リスクマネジメント

企業を取り巻く環境は刻々と変化しており、リスクも複雑化・多様化しています。リスクへの対応は、早期発見と迅速な対策の実施が効果的です。ソフトバンクでは、全社的にリスクを洗い出して、予防策を実施するための組織体制を整備し、定期的なリスクマネジメントサイクルを回すことにより、リスクの低減と未然防止に取り組んでいます。

リスク管理体制

全社的なリスクの特定と顕在化を防止するため、社内さまざまな角度から分析をする管理体制を整えています。各部門が現場で各種施策を立案する際にリスクを含めた検討を実施するとともに、リスク管理室が、全社的・網羅的リスクの把握と対策状況のチェックを定期的に行い、リスク管理委員会(社長、副社長、CFO等を委員とし監査役や関係部門長等が参加)に報告しています。リスク管理委員会では、リスクの重要度や対応する責任者(リスクオーナー)を定め、対策指示等を行い、状況を取締役会に報告します。内部監査室はこれら全体のリスク管理体制・状況を独立した立場から確認します。



リスク管理の手法

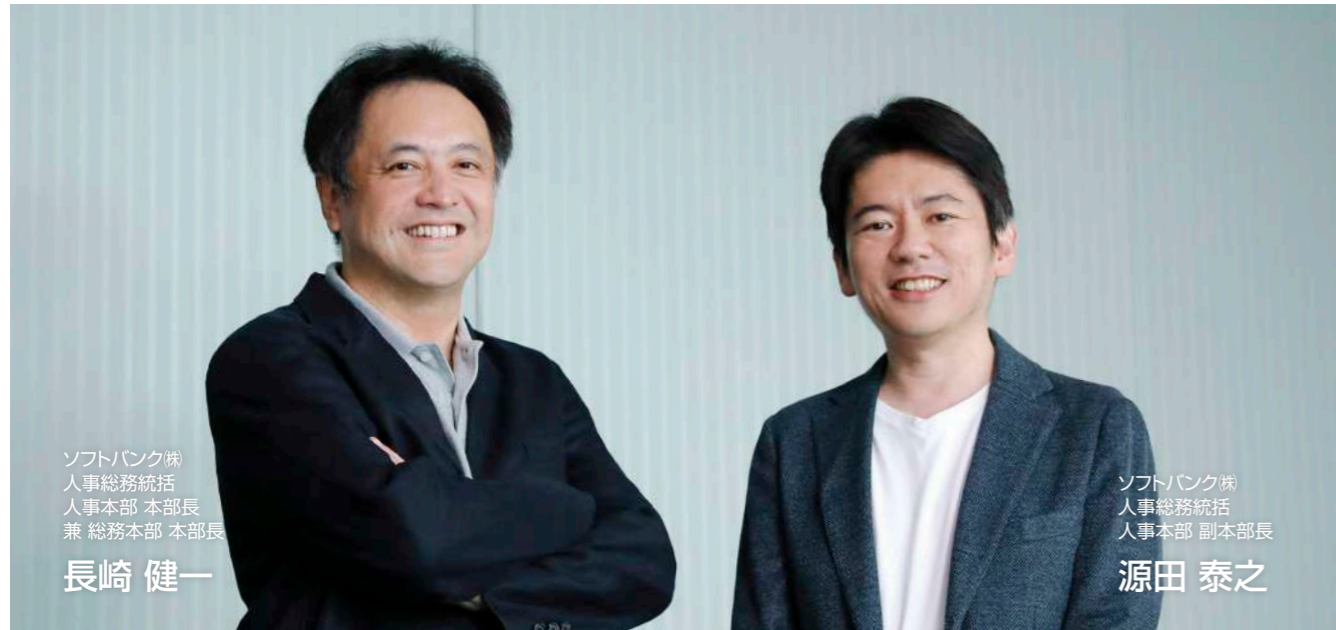
(1) 毎年リスクアセスメントを実施し、潜在リスクを網羅的に洗い出したうえ、リスク管理委員会において、重点リスクや管理方針を決定し、(2) 管理方針に基づき対策を実施、(3) リスク管理室が対策状況をモニタリング、(4) 対策の改善を実施する形のPDCAサイクルを回すことにより、リスクの全体管理を行います。



代表的リスクと軽減措置

リスク項目	代表的リスク内容	リスク軽減措置
政治、経済、社会情勢及び規制や市場環境の変化、他社との競争に関するリスク	MVNOシェア拡大、新規参入者などによる通信業界の競争激化、新興企業などによるサービスが急速に広まり、当社グループのサービスに対する競合となるリスク	消費者の志向に合ったサービス・製品・販売方法を導入
技術・ビジネスモデルへの対応に関するリスク	5Gをはじめとする新たな技術やビジネスモデルの出現を含む市場環境の変化に、当社グループが適時かつ適切に対応できないリスク	最新の技術動向や市場動向の調査、技術的優位性の高いサービスの導入に向けた実証実験、および他社とのアライアンスの検討など
情報の流出および当社グループの提供する製品やサービスの不適切な利用に関するリスク	当社グループの故意・過失、第三者によるサイバー攻撃などの不正アクセスにより、情報の流出や消失などが発生するリスク	機密情報に関する作業場所を限定し入室管理ルールを設ける。社外からのサイバー攻撃による不正アクセスを監視・防御。情報のセキュリティレベルに応じてアクセス権限や使用するネットワークなどを分離・独立
安定的なネットワークの提供に関するリスク	トラフィック(通信量)の増加や必要な周波数帯が確保できないことなどにより、通信サービスの品質を維持できないリスク。自然災害や感染症の流行などにより、通信ネットワークや情報システムを正常に稼働できないリスク	トラフィックの将来予測に基づいて通信ネットワークを増強。ネットワークの冗長化やネットワークセンターおよび基地局での停電対策等の導入
他社の買収、業務提携、合併会社設立等に関するリスク	当社グループの投資先会社が見込み通りの業績を上げることができないリスク。業務提携や合併事業などが期待通りの成果を生まないリスク	各投資の実行の検討に際し、必要十分なデュー・デリジェンスを実施した上で、定められた承認プロセスを経て投資判断
他社経営資源への依存に関するリスク	他の事業者が保有する通信回線設備を継続して利用することができなくなるリスク。通信機器などの調達において、供給停止や納入遅延などの問題が発生するリスク	複数の事業者の通信回線設備などを利用していく方針を採用。複数の取引先から機器を調達してネットワークを構築していく方針を採用
人材の育成・確保に関するリスク	事業運営に必要な技術者等の人材を予定通り確保できないリスク	高市場価値のある人材に対し、その専門性の高さを踏まえた報酬制度を導入
法令・コンプライアンスに関するリスク	法規制に違反するリスク。事業に不利な影響を与え得る法規制の導入や改正が実施されるリスク	法規制の改正のモニタリングを実施。必要に応じて弁護士等の外部専門家へ相談
財務・経理に関するリスク	金利上昇などによる資金調達コストの増加。会計制度・税制の変更などによるリスク。減損損失の発生	資金調達手段の多様化により十分な資金を保持する財務基盤の構築。必要に応じて顧問税理士等の外部専門家へ相談
親会社との関係に関するリスク	親会社が株主総会の決議事項に関して重大な影響を及ぼす可能性	独立社外取締役およびCEOで構成され、独立社外取締役が議長を務める指名委員会および報酬委員会を任意に設けることで、役員指名と報酬の決定に関して独立性を担保している
関連システムの障害などによるサービスの中断・品質低下について	お客さま向けのシステム、スマートフォン決済サービス「PayPay」などで人為的なミスや設備・システム上の問題、または第三者によるサイバー攻撃、ハッキングその他不正アクセスなどによりサービスを継続的に提供できなくなるリスク	ネットワークを冗長化するとともに、障害やその他事故が発生した場合の復旧手順を明確化

人材戦略



人事のミッションは「人」と「事業」をつなぐこと。
「社員の成長」と「事業の成長」の両輪を実現するために、
さまざまな仕組みをつくり、改善を重ねながら運用しています。

人材戦略の目指すところ

人材の成長は、SDGsの目標と当社のマテリアリティの一つ「レジリエントな経営基盤の発展」にもつながる重要なテーマです。また、長期的な視点で見れば、継続的に社会を発展させることのできる企業が、社会からも評価されるものだと思います。

ソフトバンクの事業は非常に多様化が進み、新しい事業が増え続けていますし、グループ会社も拡大しています。

また、ソフトバンクには多様なバックグラウンドを持つ人材が「情報革命で人々を幸せに」という経営理念のもとに集まっており、それぞれが能力を伸ばしながら、各自の目指すキャリアに向けて新たなことにチャレンジしています。私達は人事担当という立場として、事業を成功させるために、いかにして各事業にマッチした人材を配置するか、また、いかにして人材がそこで活躍できるような環境を作るか、ということをもっと重視しています。同時に、個人がそれぞれに目指すキャリアを実現することも大事だと考え、さまざまな制度を用意しています。

個人と企業、それぞれの目指す姿の実現に向けて

ソフトバンクには、自ら希望する部門やグループ会社に手を挙げ、異動を実現できるフリーエージェント制度や、新規事業や新会社の立ち上げの際のメンバー公募にチャレンジできるジョブポスティング制度、さらには副業制度やソフトバンクイノベーションなど、さまざまな制度があります。このように、目指すキャリアにチャレンジするための施策を用意していることが、ソフトバンクの人事制度の特徴です。

社員の育成については、事業環境の変化が激しい中、実務の中で新しいチャレンジを重ねることが最大の育成につながるものと考えています。同時に、「ソフトバンクユニバーシティ」「ソフトバンクアカデミア」「ソフトバンクイノベーション」といった人材育成施策を活用し、OJTとOff-JTを組み合わせることで社員の能力を高めていくことが理想です。

今後も、社員の成長と事業の成長の両輪を実現させるための仕組みを提供していきます。

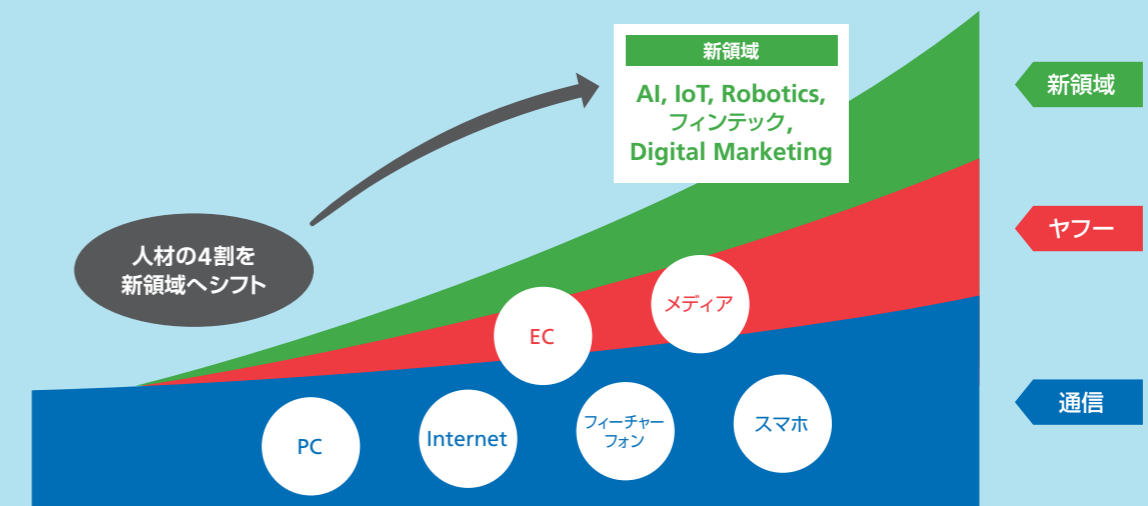
事業環境の変化に応じた人材戦略

多様な人材を創出するための戦略

ソフトバンクは、流通事業、出版事業、通信事業と、情報通信技術の発展とともに自らを進化させてきました。情報通信業界の変化は激しく、それに伴って人材に求められる能力も変化し続けています。ソフトバンクは、環境の変化に柔軟に対応し、高い付加価値を与えることのできる多様な人材を創出するための人材戦略を推進しています。

「Beyond Carrier」戦略の加速を目的に、人材の4割を新領域へシフト

ソフトバンクは、「Beyond Carrier」戦略の一環として、人材の4割を新領域にシフトさせる取り組みを進めています。通信領域に関わる業務はデジタル化、オートメーション化を徹底的に進め、生み出された要員を新領域に移すことで、社員に新たな活躍の場を提供し、新領域の成長を加速させることを目的として、すでに数千人単位の人材が、通信領域から新領域へ移っています。



新規・成長事業への人材シフトを目的としたジョブポスティング制度

新規事業や新会社の立ち上げの際にメンバーを公募する制度で、社員の自己成長や自己実現の機会を提供し、誰もがチャレンジできる環境を提供しています。募集枠に対しおよそ3~5倍の応募が集まる、社員にとって非常に注目度の高い制度で、この制度を利用し異動した社員は累計で835人(2020年4月1日時点)に上ります。

募集事業の主な領域

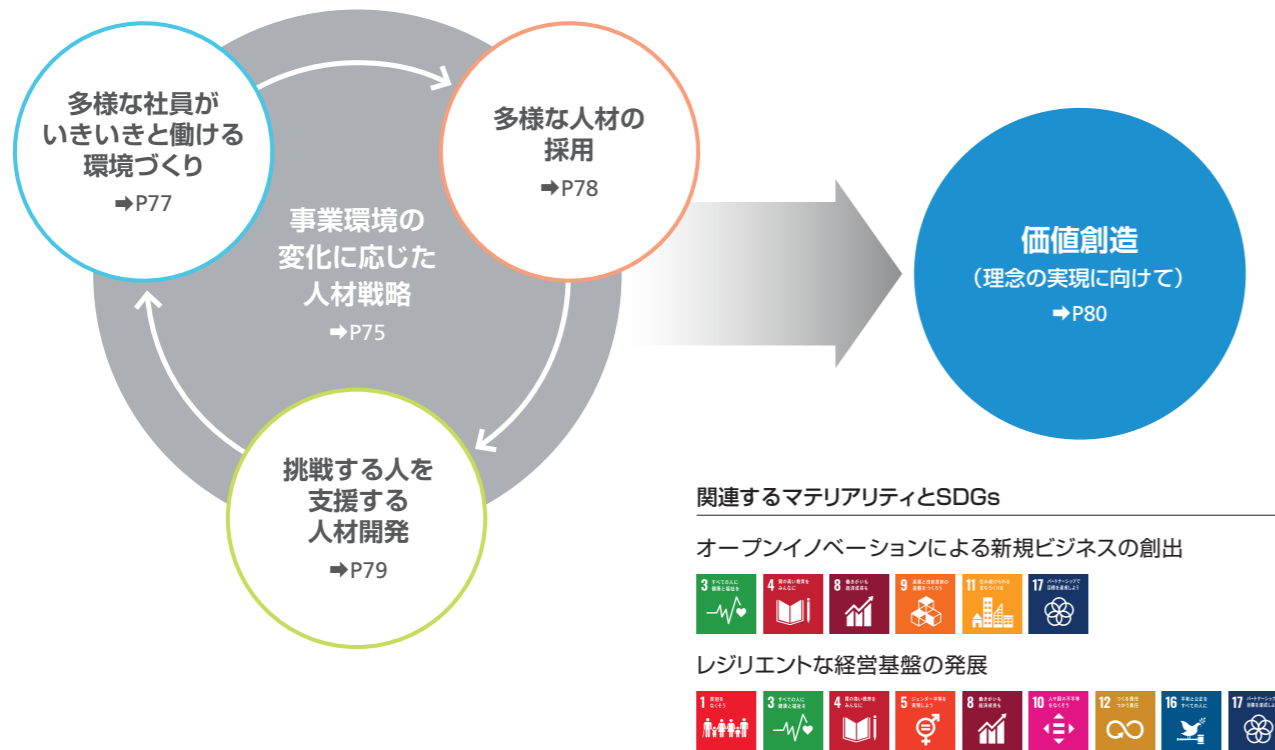
スマートフォン決済	DX	MaaS
AI	ヘルスケア	ロボット

など

人材戦略

ソフトバンクでは、激しく変化する事業環境において、企業価値の向上と社員ひとりひとりが目指す多様なキャリアパスの両立を図るための各種人事制度を設けています。

人材戦略の枠組み



人事ポリシー

継続的な事業の成長・成功を実現するためには、勝ち続けることができる組織であることが不可欠であり、従業員が常に元気で活力にあふれた集団であることが重要と考えています。ソフトバンクならではの活力を生み出すため、チャレンジする人の可能性を支援し、成果を出した人にはしっかりと応えます。

「勝ち続ける組織」の実現

300年続く企業になるために、「勝ち続ける組織」を実現します。決して大企業病にはなりません。永遠のベンチャーマインドを持ち続け、全員が変化を楽しみ、ワクワクしながら、目標に向かって進む。そんな活力あふれる組織を追求し続けます。

「挑戦する人」にチャンス

自らの成長に向けて挑戦する人を本気でバックアップします。チャンスをつかむのは自分次第。失敗を恐れずに、どんどん挑戦してほしい。個性あふれる人材が集い、切磋琢磨し、挑戦する人が成長できる機会をガンガン提供し続けます。

「成果」に正しく報いる

仕事の成果に正しく報います。実力と意欲があれば、活躍の場は無限大。年齢・性別・国籍・学歴なんて関係ない。がんばって活躍したら、活躍した成果の分、きちんと報います。

多様な社員がいきいきと働ける環境づくり

チャレンジ&イノベーションの土台となる制度

ソフトバンクでは、社員の年齢や性別に関わらず、担うミッションや働き方に応じて領域・グレードを決定するミッショングレード制度を導入しています。評価については、仕事の成果や組織への貢献を評価する貢献度と、ミッションを遂行するために求められるコア能力およびバリューに対する評価の両面から行い、報酬はミッショングレードと評価を連動させて支給する仕組みとなっています。これらの人事制度を整備することにより、チャレンジする社員の可能性を支援し、成果を出した社員に正しく報いることで、多様な人材が活躍できる先進的職場環境の構築と、イノベーションの創発および従業員の幸福度向上を図ります。

チャレンジ施策

ジョブポスティング(社内公募制度)やフリーエージェント制度などを運用することにより、社員の成長とキャリア実現の支援につなげています。

ソフトバンクでは、従業員が自発的な挙手によって、新会社や新規事業、希望する部門、グループ会社などに異動しています。また、新規事業を提案する制度「ソフトバンクイノベンチャー」にはこれまで累計6,600件の応募があり、うち16件が事業化しています。

ソフトバンクの目指す働き方「Smart & Fun !」

働き方改革の推進

「Smart & Fun !」を掲げ、ITを駆使しスマートに仕事をして、よりクリエイティブかつイノベティブなことへ取り組める状態を目指した「働き方改革」に取り組んでいます。メリハリをつけて効率的に働くことで成果の最大化を図る「スーパーフレックスタイム制」を導入することで時間を創出。この時間を個々の成長へと投資することで、働くことそのものが「Fun !」である状態の実現を目指しています。また、新型コロナウイルス感染症の拡大防止の観点から、オフィスにおけるソーシャルディスタンス(社会的距離)を確保すると同時に、個人と組織の生産性の最大化を目的に、在宅勤務やサテライトオフィスの活用、外出先への直行・直帰などを回数制限なく組み合わせられる新たなワークスタイルを導入し、1日当たりの出社人数を5割以下に維持しています。オフィスではチームビルディングやコラボレーション、イノベーションの創出、一方で自宅は集中して業務を行う場として位置付け、最適なワークスタイルの実現を推進します。

健康経営の推進

社員が心身ともに健康でいることができるよう、ウェルネスセンターの設置や、定期健康診断・ストレスチェックの実施、オンライン医療相談の導入、就業時間中の禁煙などを推進しています。また健康改善の支援として、食生活の改善、運動の習慣化、禁煙、メンタルヘルスケアや女性特有の健康などテーマごとに、コロナ禍を考慮しオンラインを中心としたWEBセミナーを提供しています。また年に1回、「健康意識調査」を実施し、社員の現状を把握し健康増進施策の検討を行うとともに、「健康経営eラーニング」を展開し、社員のヘルスリテラシーの向上につとめています。こうした取り組みが評価され、2019年より2年連続で健康経営優良法人(ホワイト500)に認定されました。



社員の働きがいの向上とダイバーシティ&インクルージョン

従業員満足度調査(ESサーベイ)

強い組織づくりと組織のモチベーション向上のための現状把握と課題抽出を目的として、従業員満足度調査を毎年行っています。全社および各部門の結果と実態を踏まえた分析を行っ

た上で、それぞれアクションプランを作成し、より良い組織づくりに向けた継続的な改善活動へとつなげるとともに、改善活動を組織の隅々まで波及・浸透させることで、社員の活力と会社の業績向上へと結び付けています。

人材戦略

ダイバーシティの推進

当社では、年齢、性別、国籍、障がいの有無などに関わらず、多様な人材が個性や能力を発揮できる機会と環境の整備に取り組んでいます。現在、女性の社員構成比は約30%、女性管理職比率は6.6%です(2020年4月時点*)。出産・育児休暇後の9割以上の女性社員が復職しており、多くの女性が仕事と育児の両立を実現しています。また、LGBTなどの性的少数者も

含め、誰もが働きやすい環境整備にも取り組んでおり、2016年10月から、社内規程上の配偶者に同性パートナーも含まれるようになりました。障がい者採用の選考については、原則として健常者と同じ基準を適用し、入社後の処遇においても区別はありません。

*ソフトバンク(単体)と主な子会社の数値。

多様な人材の採用

ソフトバンクの採用方針

ソフトバンクは多様な人材を獲得するために、さまざまな取り組みを行っています。ジョブごとに採用活動を行っている中途採用では、ダイレクトリクルーティング*1やリファラル採用(社員紹介による採用)に注力し、即戦力人材を採用しています。一方、新卒採用では「ユニバーサル採用」というポリシーを掲げ、日本の従来の新卒一括採用とは異なり、挑戦する意欲のある方には自由な時期に自己の意思で就職活動を行えるように、広く門戸を開いています。

募集対象は新卒・既卒は問わず、一度就職をした方でも、再度挑戦することが可能です。また、性別や国籍など属人的な要素に関わらず同じ選考基準で選考を行っており、No.1採用や海外大生採用、多様なインターンなど、さまざまな選考プログラムを展開しています。加えて、エントリーシートや動画選考の可否判定にAIを活用することで、より客観的かつ統一された軸での評価の実現を目指しています。

*1 人材紹介会社を経由するのではなく、求める人材に直接アプローチする採用手法です。

インターン採用に重点

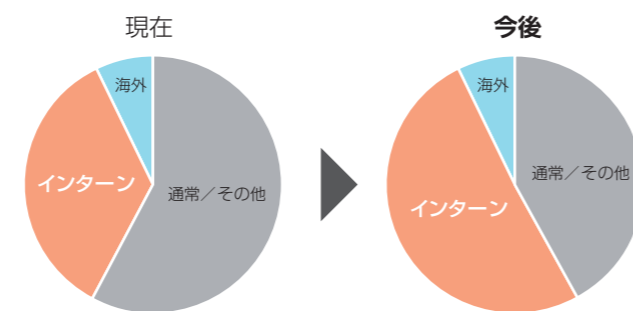
ソフトバンクは、候補者の経験やスキルを実際の仕事で活かせる「JOB-MATCHインターン」を実施しています。候補者が2週間もしくは4週間、社員と共に実際の仕事に取り組むという“完全な就労体験型”のインターンを通じ、面接では測ることが難しい社風、お互いの魅力や個性を確認することができます。

その他にも、参加者が地方に1週間滞在し、地域の課題解決に取り組む地方創生インターン「TURE-TECH」や、ソフトバンク流のゼロイチ起業を体験し新規事業を創出する、新規事業創造型インターン「01gateway」など、多様なインターンプログラムを実施しています。

従来の採用活動に比べ、インターン採用は多様な人材の採用、また企業と候補者のミスマッチを減らす手段としても有効であることから、ソフトバンクは今後もインターンへの参加機会と、インターンからの採用を拡大していきます。

内定構成比

インターン採用のウエイトをさらに拡大



採用におけるテクノロジー活用

ソフトバンクの採用活動では、企業と候補者のマッチングを追求するために、また、新たに創出した時間で候補者とソフトバンクにとって最適でより戦略的な採用に注力するために、積極的にテクノロジーを活用しています。導入しているテクノロジーは、候補者の選考会場への移動にかかる時間や費用を軽減することを目的に導入した動画面接や、候補者の問い合わせにかかる時間や手間を軽減することを目的に導入したAIを用いたチャットボットなど多岐にわたります。また、エントリーシートや動画面接の可否判断にAIを活用する取り組みでは、統一された評価軸でのより客観的で公平な評価を実現しています*2。

*2 AIが不合格と判断した場合は、人事担当者が改めて評価することで選考の正確性を担保しています。

挑戦する人を支援する人材開発

全社員向け研修制度

SoftBank University



ソフトバンクグループの経営理念実現に貢献する人材の育成を目的とする研修制度です。「ビジネスプログラム」「テクノロジープログラム」「階層別プログラム」を3つの柱として、個性豊かな人材の育成を目指します。

また、2009年6月より、従業員が持つノウハウ(知恵・知識・経験)を伝え、効果的な人材育成を推進するための「ソフトバンクユニバーシティ認定講師(ICI*)制度」を導入しています。これにより経験に即した研修を通じて他の従業員がより高いスキルを習得する機会を提供しています。

*Internally Certified Instructor

年間受講者数
(2017年3月期以降の1年当たり平均)

9,000人以上

満足度
(受講者にヒアリング)

90%以上

社内認定講師
(2020年3月時点)

110人以上

グループを担う後継者発掘・育成

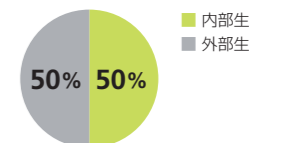
SoftBank Academia



孫正義が後継者の発掘・育成を目的として設立しました。ソフトバンクグループ社員のみならず、グループ外にも門戸を開き、スタートアップ経営者やエンジニア、研究者など多岐にわたる外部生が在籍しています。

在籍アカデミア生

約300人



社内起業制度

SoftBank InnoVenture



社員による新規事業提案実現を支援する社内起業プログラムで、ソフトバンクグループ各社の社員であれば、誰でも提案が可能です。獨創性・革新性に富んだアイデアが多数集まっており、応募案件から事業としてスタートしているものが複数あります。

umamiell

Scatch!

MICE Platform

connect+

HELLO CYCLING

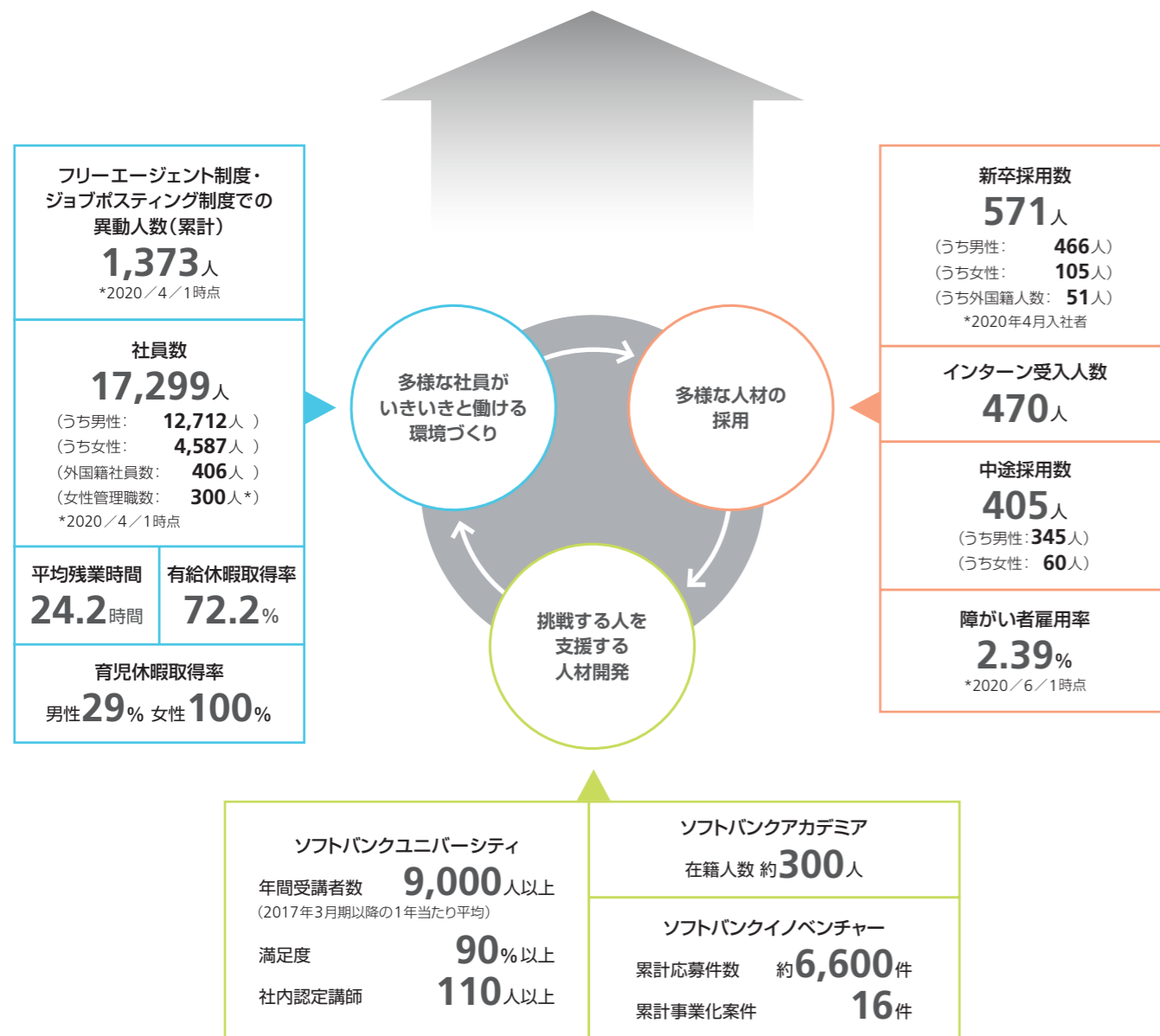
人材戦略

価値創造 (理念の実現に向けて)

「情報革命で人々を幸せに」

この理念のもとに集まった人材が最高の働きがいをもって活躍できる会社に

ソフトバンクならではの人材戦略フレームワークにおける人事施策遂行により、「Beyond Carrier」戦略を実現する人材が活躍し続ける会社を目指します。



環境への取り組み



TCFD 提言への対応

当社は2020年4月にTCFD (気候変動関連財務情報開示タスクフォース)* 提言への賛同を表明いたしました。

TCFDの提言に基づき、ガバナンスを強化し、TCFDが企業に推奨する「ガバナンス、戦略、リスク管理、指標と目標」のフレームワークにそって、積極的な情報開示とその充実に努めていきます。

*Task Force on Climate-related Financial Disclosures:2016年に金融安定理事会(FSB)により設立された、気候変動が事業に与えるリスクと機会の財務的影響に関する情報開示を企業に推奨する国際的イニシアティブ。

ガバナンス

当社は、気候変動に関連する取り組みを定期的に確認するため、取締役会の諮問機関として、気候変動に関わる戦略などのサステナビリティ活動全体の最終責任を担う最高SDGs推進責任者である代表取締役 社長執行役員を委員長とするSDGs推進委員会を設置しています。

さらに、気候変動に対しての社内推進の対応に向け、最高SDGs推進責任者およびSDGs推進担当役員のもと環境委員会を設置しています。環境委員会は、気候変動に関連するリスクや数値などの管理および廃棄物、水資源の利用、その他環境負荷軽減に向けた数値管理、事業・取り組みおよび啓発活動の推進を担当し、当社のCSR部門の責任者を委員長とし、当社の各部門および当社グループの各社に環境対応担当を設置しています。

戦略

当社は約23万カ所の基地局設備をはじめとし多くの電力を使用する通信事業を行っており、当社事業は気候変動のリスクを大きく与える可能性があると認識しています。

当社における気候関連のリスクと機会の評価を行い、気候変動により将来起こりうる事象に適応するための戦略を勘案するため、世界の196カ国が合意した地球温暖化対策の国際的な枠組みであるパリ協定を踏まえて低炭素経済に移行する2℃シナリオ(産業革命前からの世界の平均気温上昇を2℃未満)と、現状想定される以上に気候変動対策が実施されない4℃シナリオ(産業革命前からの世界の平均気温上昇を4℃未満)の2つのシナリオ分析を行いました。

2℃シナリオでは、カーボンプライシングが導入されるなどの気候変動対策が強化される一方、事業に影響を与えるレベルの気候変動の物理的な影響は生じないと仮定し、再生可能エネルギーへのシフトや省エネの進展については、IEAの持続可能な発展シナリオのデータを使用し、また同シナリオにおいて想定されている6,000円/t-CO₂程度のカーボンプライシングが導入された場合のコスト増を分析しました。

4℃シナリオでは、気候変動対策が強化されない一方、異常気象の激甚化等の気候変動の物理的な影響が生じると仮定し、生じる物理的な影響についてはRCP8.5を参照しました。それぞれの具体的な分析内容は次の通りです。

環境への取り組み

平均気温4℃上昇シナリオ：台風など自然災害が増加、甚大化する未来を想定

シナリオ	特定したリスク	検討した取り組み	リスク発生までの期間
自然災害の更なる多発と甚大化	設備被災増加・甚大化による、復旧コスト増	防災・減災への取り組み強化 <ul style="list-style-type: none"> 冗長化推進等通信インフラ強化 自然災害の影響を受けないHAPSサービスの提供 	長期
猛暑日の増加	空調電力コスト増	省エネへの取り組み強化 <ul style="list-style-type: none"> 省エネ機器へのリプレイス IoT活用による電力効率化 	長期

*参照：IPCC（気候変動に関する政府間パネル）第5次評価報告書

平均気温1.5～2℃上昇シナリオ：急速に脱炭素社会が実現する世の中を想定

シナリオ	特定したリスク	検討した取り組み	リスク発生までの期間
脱炭素規制の強化	炭素税導入による税負担増	基地局電力の再エネシフト	中期
	再エネシフトによる電力コスト増	省エネへの取り組み強化 <ul style="list-style-type: none"> 省エネ機器へのリプレイス IoT活用による電力効率化 	短期
環境意識の高まり	環境への取り組み不十分となった場合のレピュテーションリスクによる顧客離れ	CO ₂ 削減への取り組みと情報発信 <ul style="list-style-type: none"> 基地局電力の再エネシフト 自然でんき提供 CO₂削減に貢献する新事業推進 	短期

*参照：IEA（国際エネルギー機関）Energy Technology Perspectives 2017 Beyond 2℃ Scenario（B2DS）

リスク管理

このようなシナリオ分析をもとに、当社およびグループ会社からあげられる気候変動に関わるリスクと機会は、気候関連リスク等の管理等を行う環境委員会で特定し、SDGs推進委員会で評価・分析を行っており、重要度の高いものについては取締役会に付議しています。

2020年3月期は、脱炭素規制強化を踏まえたリスクとして、シャドープライシングを実施し、財務に与える影響を分析しました。機会については、気候変動がもたらすレピュテーションリスクへの対応として基地局電力の再生可能エネルギーシフトを検討し、ビジネスと財務両面に与える影響を分析しました。

指標と目標

当社は、気候変動が当社に及ぼすリスクと機会を管理するため、環境負荷データの管理を行っています。

主な目標値として、2021年3月期には基地局電力の30%を再生エネルギー化する目標を設定しました。2022年3月期には50%、2023年3月期には70%と段階的に再生エネルギー化を実施し、温室効果ガス削減を進めていきます。

項目	単位	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	
温室効果ガス排出量	合計	t-CO ₂	733,515	722,514	693,953	776,104
(Scope 1, 2)	Scope 1	t-CO ₂	11,400	11,386	11,456	15,803
	Scope 2	t-CO ₂	722,115	711,128	682,497	760,301

*バウンダリは下記の通りとなります。

・2019年3月期まで：ソフトバンク㈱(単体)

・2020年3月期：ソフトバンク㈱(単体)全事業所および主要関連会社(ヤフー㈱、アスクル㈱)

*2020年3月期の増加要因はバウンダリの変更によりです。

項目	算出定義	単位	2020年3月期	割合(%)
Scope 1	直接排出		11,773	0.4
Scope 2	エネルギー起源の間接排出		663,644	23.1
Scope 3	その他の間接排出		2,202,152	76.5
カテゴリ1：購入した製品・サービス	製品・サービスの購入金額に、各製品の調達輸送段階を含む排出原単位を乗じて算出		447,211	15.5
カテゴリ2：資本財	設備投資額に、資本財の価格当たりの排出原単位を乗じて算出		1,105,300	38.4
カテゴリ3：Scope 1, 2に含まれない燃料及びエネルギー関連活動	燃料・電力の使用量に、燃料調達時の排出原単位を乗じて算出		98,327	3.4
カテゴリ4：輸送、配送(上流)	横持ち輸送、出荷輸送について、輸送費に金額当たりの排出原単位を乗じて算出(調達輸送はカテゴリ1に含めて算出)		23,993	0.8
カテゴリ5：事業から出る廃棄物	産業廃棄物重量に、廃棄物種類・処理方法別の排出原単位を乗じて算出		475	0.02
カテゴリ6：出張	交通費支給額に、交通区分別交通費支給額当たり排出原単位を乗じ、宿泊日数に、宿泊数当たり排出原単位を乗じて算出	t-CO ₂	6,204	0.2
カテゴリ7：雇用者の通勤	従業員の延べ通勤距離に、交通区分別の旅客人キロ当たり排出原単位を乗じて算出		7,879	0.3
カテゴリ8：リース資産(上流)	社用車の延べ走行距離に、燃料別最大積載量別燃費の排出係数を乗じ、倉庫の延べ床面積に、建物用途別・単位面積当たりの排出原単位を乗じて算出		8,786	0.3
カテゴリ9：輸送、配送(下流)	(算出対象外)		-	-
カテゴリ10：販売した製品の加工	(算出対象外)		-	-
カテゴリ11：販売した製品の使用	販売・レンタルした製品の台数に、各製品の生涯電力消費量と電力の排出係数を乗じて算出		434,079	15.1
カテゴリ12：販売した製品の廃棄	販売した製品の延べ重量に、廃棄物種類別の排出原単位を乗じて算出		815	0.03
カテゴリ13：リース資産(下流)	(カテゴリ11に含めて算出)		-	-
カテゴリ14：フランチャイズ	ソフトバンクショップ、ワイモバイルショップの延べ床面積に、建物用途別・単位面積当たりの排出原単位を乗じて算出		69,083	2.4
カテゴリ15：投資	(算出対象外)		-	-
合計			2,877,569	100.0

*バウンダリはソフトバンク㈱(単体)となります。

環境への取り組み

	項目	単位	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期
エネルギー	電気使用量	千kWh	1,338,019	1,418,791	1,355,703	1,644,234
	うち、再生可能エネルギー	千kWh	36	44	44	32,516
	都市ガス	千m ³	4,835	4,731	4,554	4,508
	A重油	kl	65	144	190	160

	項目	単位	2020年3月期
温室効果ガス	二酸化炭素(CO ₂)	t	14,408
	メタン(CH ₄)	t-CO ₂	1,108
	一酸化二窒素(N ₂ O)	t-CO ₂	127
	ハイドロフルオロカーボン類(HFC)	t-CO ₂	161
	パーフルオロカーボン類(PFC)	t-CO ₂	0
	六フッ化硫黄(SF ₆)	t-CO ₂	0

*バウンダリは下記の通りとなります。

- ・2019年3月期まで：ソフトバンク㈱(単体)
- ・2020年3月期：ソフトバンク㈱(単体)全事業所および関係会社(ヤフー㈱、アスクル㈱)

*2020年3月期の増加要因はバウンダリの変更によります。

*2020年3月期の温室効果ガス排出量(Scope1,2,3)およびエネルギー使用量は、外部の第三者である一般財団法人日本品質保証機構の第三者検証を実施しています。(ISO14064-3に準拠の限定的保証水準)